Contextul de lucru al unui grup: timp, spaţiu, mărime şi durata de viaţă

1. Grupul de lucru în timp şi spaţiu

Cercetarea contextului spaţiu-temporal este prima modalitate prin care este analizată colaborarea din cadrul unui grup.

Matricea timp/loc propusă de *Johansen* este des invocată în acest demers. Tabelul urmator ofera o imagine clară asupra potenţialului tehnologiilor groupware şi a complementarităţii posibile cu modurile de lucru clasice.

Membrii grupului lucrează....	**În acelaşi timp**	**La momente de timp diferite**
În acelaşi loc	Reuniune Reuniune electronică	Plan Agenda partajată
La distanţă	Telefon Video-conferinţă	Curier Mesagerie electronică

. *Reuniune convenţională sau reuniune electronică?*

uniunea este cea mai comună formă de lucru prin care se întâlnesc membrii un
up de persoane. Întâlnirea faţă în faţă prilejuieşte schimbul de idei, partajul
formaţional, coordonarea activităţilor, luarea deciziei etc. Diversele studii efectu
upra acestei activităţi au scos la iveală faptul că, pe parcursul desfăşurării activi
ntr-o organizaţie obişnuită, angajaţii acesteia petrec în medie 50 % din timpul lo
întâlniri de orice fel. Întâlnirile antrenează însă costuri semnificative generate de
eltuielile de deplasare şi de sejur a persoanelor care trebuie să se deplaseze pe
participa la aceste reuniuni. În plus, toată lumea este de acord că aceste activită
nt productive.

ntru activitatea care implică prezenţa fizică într-un anumit loc, la un moment d
oupware oferă două tehnologii (eliminând multe dintre inconveniente):

stanţa care separă participanţii nu mai este o problemă datorită diferitelor form
uniuni electronice (sistemele EMS – *Electronic Meeting System*);

elelalte tipuri de reuniuni cu trăsături de *brainstorming* (ierarhizarea idelor sau
ţiunilor, sisteme de vot), îmbracă forma sistemelor de sprijinire a deciziei de gru
stemele GDSS - *Group Decision Support Systems*).

Telefonul sau videoconferinţa?

od obişnuit, telefonul este cel mai utilizat instrument pentru comunicarea rpersonală (din cadrul unui grup) la distanţă. În formele cele mai elaborate, cun uniunea telefonică sau conversaţia în trei, este instrumentul care sprijină ăşurarea lucrărilor. Limitele lui (în ceea ce priveşte sprijinul lucrului în grup) t previzibile: telefonul nu transmite decât vocea persoanelor.

nologiile care sprijină lucrul colaborativ, de tipul conferinţei pe PC, oferă pe lâng et şi imagine şi posibilitatea de a partaja pe ecran un document comun prin rmediul unei aplicaţii birotice.

lt aspect, legat de telefonie, care pune probleme în viaţa de zi cu zi, ţine de cterul sincron al acestui tip de comunicare.

Curierul sau mesageria electronică?

azul comunicării asincrone, cel mai utilizat instrument a fost curierul. De exempl
iciul internaţional *Expres Mail Service* oferit de Poşta Română oferă clienţilor
bilitatea de a transmite oricând documente şi mărfuri, prin oficiile speciale
cializate sau prin curieri speciali.

nvenientul principal al acestui mod de comunicare este, evident, încetineala.
ul este varianta care elimină acest inconvenient (pentru documente) şi accelere
smisia în detrimentul, însă, al calităţii recepţiei şi al confidenţialităţii.

rnativa oferită de mesageria electronică aduce, incontestabil, avantaje consider
ultaneitate, cost, arhivare, etc.

Planul sau agenda partajată?

ordonarea dintre membrii unui grup este esenţială în reuşita lui.

e extrem de utilă conexiunea la un microcalculator portabil sau utilizarea
ebook-urilor care au integrată o agendă sau un anuar electronic. Evoluţia lor est
trem de vertiginoasă şi observăm tendinţa de integrare cu telefonia mobilă.
singur terminal miniaturizat permite afişarea tuturor informaţiilor, inclusiv
nsultarea paginilor web. În prezent nu putem vorbi de groupware fără telefonie
bilă. Aportul ei este esenţial întrucât elimină toţi timpii neproductivi şi-i conferă
pului coerenţă maximă.
fel, este posibilă sincronizarea deplină a unui grup de persoane, oricât de divers
i acesta.

2. Mărimea şi durata unui grup
Analiza unui grup depinde esenţial de talia şi durata lui de viaţă.
Acestea sunt generate de complexitatea şi tipul activităţii în care este implicat.

Discuţii sau forum electronic?

-un interval scurt de timp, un grup ad hoc poate reuni un număr redus de persoa
e discută un subiect şi elaborează, în comun, un raport. Are loc un schimb de op
t imaginate soluţii, sunt culese informaţii şi avize. Situaţiile de această natură su
 mai frecvente.

rnativa electronică prin care pot fi realizate dezbateri şi schimburi fructuoase de
umeşte forumul electronic. Cu ajutorul acestuia, sunt organizate liste cu teme d
uţii, sunt decantate opinii, imaginate soluţii, sunt culese informaţii sau avize.

ectivele forumului electronic sunt: *memorarea şi structurarea mesajelor schimba*
ărirea, reconstituirea firului discuţiilor şi integrarea soluţiilor emise de cei intere
subiect. În prezent, forumul de discuţii este o practică generalizată pe Internet.

Dosar sau baze de documente?

are organizaţie îsi organizează o arhivă unde sunt regrupate în dosare toate
mentele elaborate într-un interval de timp (stabilit prin norme interne sau prin l

nplele sunt numeroase şi des întâlnite în practică: studii economice şi juridice,
ărirea anchetelor de marketing sau a schimbului de opinii, elaborarea dosarelor
ă, actualizarea documentaţiei tehnice etc.

ate aceste cazuri, experţii produc numeroase documente, adesea similare.
ibuirea lor nu se poate fi făcută fără probleme. Ca soluţie electronică menţionăr
mele de gestiune a bazelor de documente electronice cu mecanisme multiple de
laţie, validare/certificare şi asistenţă în toate lucrările legate de documente.

Sondajul sau formularul electronic?

cazul organizaţiilor mari, sunt dese situaţiile în care personalul este consultat în
gătură cu diverse probleme. Maniera obişnuită de lucru, în acest caz, constă în
tribuirea chestionarelor prin curier, culegerea răspunsurilor şi analiza statistică
telor.

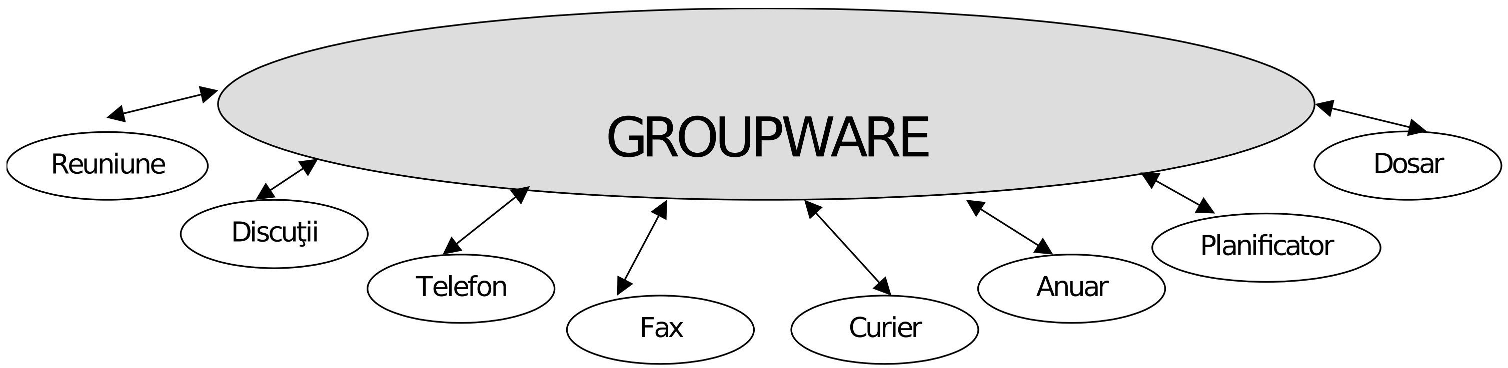
rianta formularelor electronice care circulă automat între emiţător şi persoanele
erogate este alternativa care rezolvă, elegant, situaţiile de acest gen.

Agenda sau anuarul electronic?

stenţa unui anuar al personalului, bine gândit, cu informaţii detaliate şi acces fac
e foarte rar întâlnită. În practică, pentru înfiinţarea un grup, avem nevoie de num
telefon şi de un birou de informaţii unde pot fi găsite informaţii personale (fotogr
exemplu) ale colegilor de lucru. Anuarul electronic este o soluţie excelentă.
erele individuale cu date legate de cariera şi domeniile de interes ale fiecărei
soane în cauză sunt foarte utile. Cu ajutorul lui, un responsabil de proiect poate
nţa cu uşurinţă un grup de experţi.

oncluzie, tehnologiile groupware nu-şi propun să înlocuiască integral formele de
u tradiţionale, ci să găsească alternative electronice care să faciliteze desfăşura
ceselor colaborative din firme şi să crească productivitatea proceselor.

olema care apare este aceea a menţinerii unui echilibru delicat între formele de
u tradiţionale şi tehnologiile informaţionale.



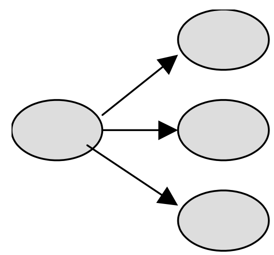
Groupware - aport potenţial al modurilor de lucru obişnuite

Funcţionarea unui grup

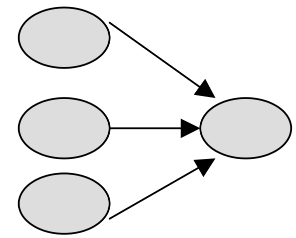
ncţionarea grupului de lucru depinde de modurile de comunicare, colaborarea
ooperarea, organizarea şi dinamica sa, fazele de evoluţie şi activităţile desfăşur
interiorul său.

duri de comunicare în grup

nunicarea este caracteristica fundamentală a activităţii unui grup, în orice formă
modalităţi convenţionale sau prin intermediul tehnologiilor groupware.
ceste condiţii trebuie să analizăm procesul de comunicare din punct de vedere a
nturilor care unesc membrii grupului.

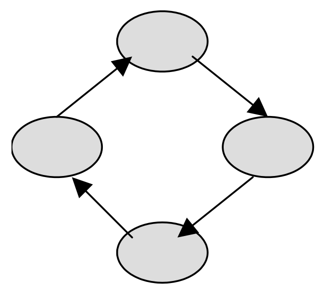


Difuzare

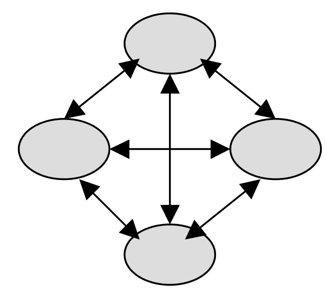


Primire

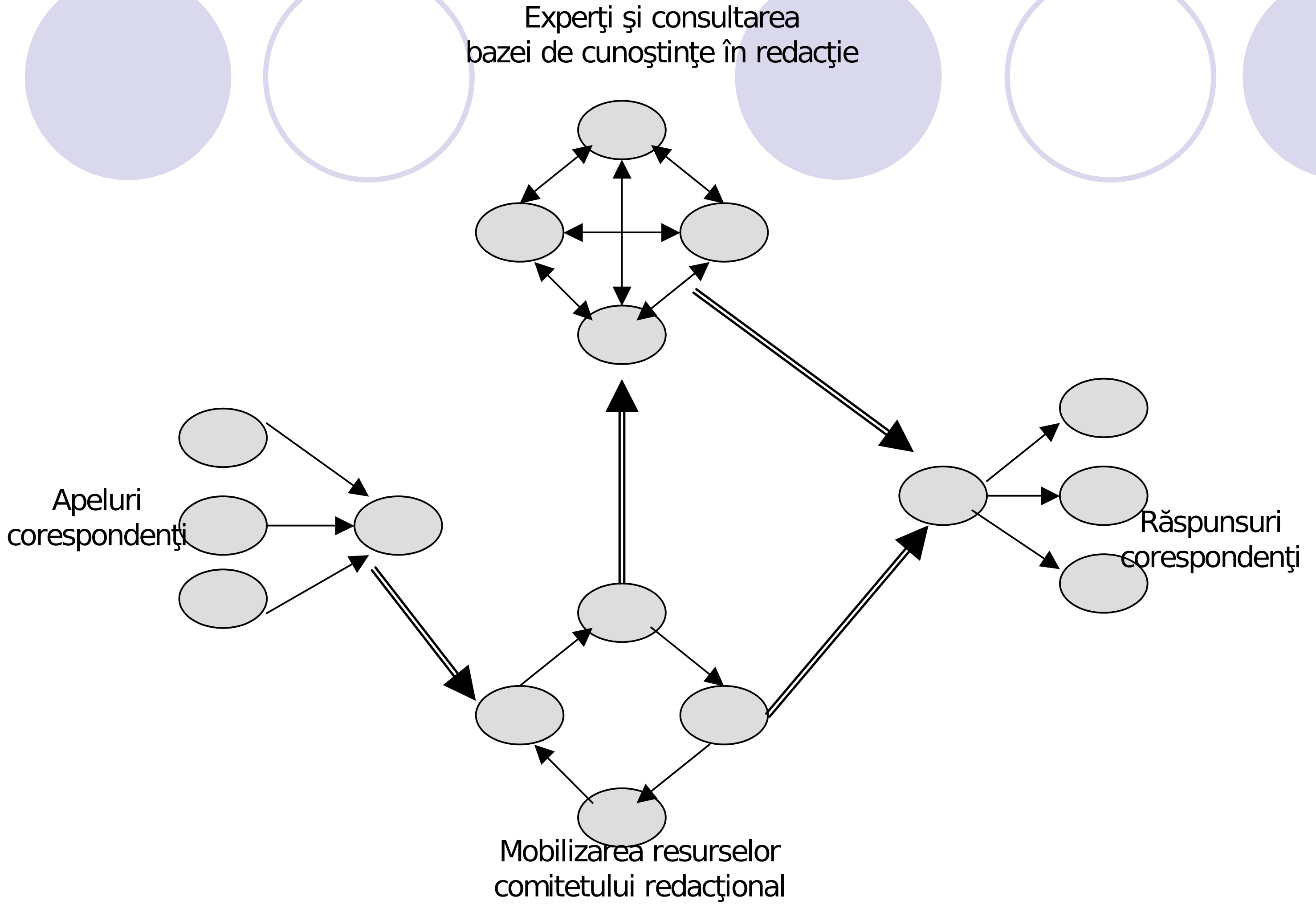
imele două tipuri de comunicare,
fuzare şi primire, spre deosebire de
mătoarele două, circulaţie şi schimb
ı comportă aspecte colaborative.
realitate, formele de comunicare apar combinate.



Circulaţie



Schimb

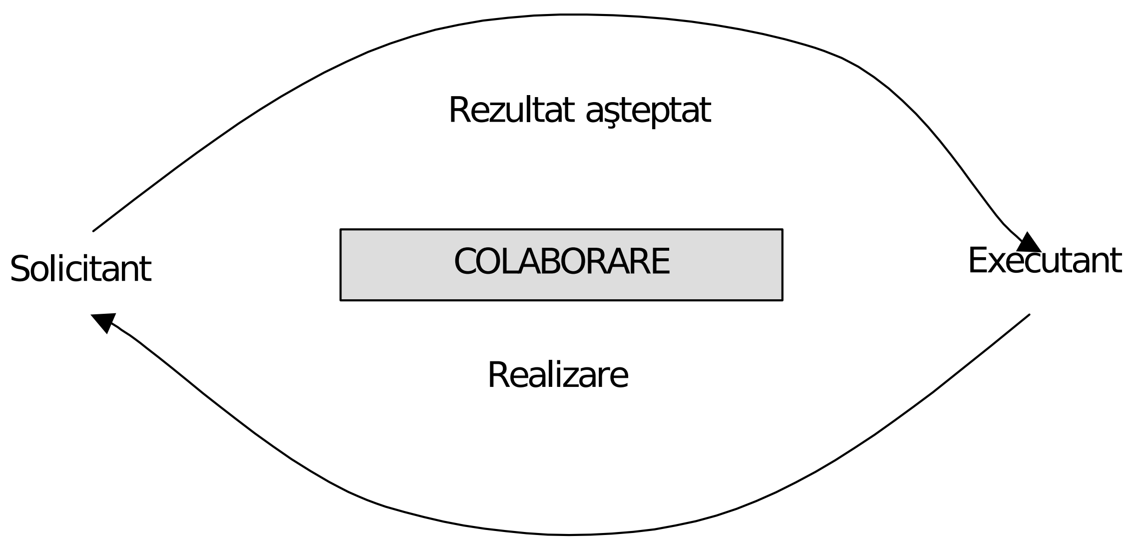


Combinaţii ale diferitelor moduri de comunicare pentru ştirile unei agenţii de presă

aborare şi cooperare

ionarul defineşte colaborarea ca “munca în comun”. Asemănător, cooperarea e definită ca “acţiunea ca a participa la o lucrare comună”. Diferenţa nu este te evidentă şi, în cele ce urmează, vom încerca să clarificăm cele două noţiuni. cesul de colaborare implică cel puţin două persoane dintre care, una solicită alte olvarea unei probleme.

laltă persoană, executantul are rolul de a realiza tot ce este necesar pentru a at ultatul aşteptat.



Faze de evoluţie ale echipelor

Echipele sunt sisteme sociale care se modifică permanent, aceste modificări fiin
denumite *dinamica de grup*. Modificările apar la membrii echipelor, în mediul
ipelor,
în relaţiile desfăşurate pentru atingerea obiectivelor şi valorilor firmei.
O echipă se formează deci, în timp.

Factori stimulatori	**Factori inhibitori**
autoaprecierea membrilor echipei	necesităţile personale şi colective ale membrilor echipei sunt trecute cu vederea
stabilirea valorilor şi obiectivelor comune (consens)	obiectivele şi valorile nu mai coincid după o anumită perioadă de timp
clarificarea valorilor şi stabilirea obiectivelor	modul autocrat de stabilire a obiectivelor, ordinelor şi dispoziţiilor
laude principiale	politica specialiştilor concurenţi
reacţii deschise ale tuturor membrilor echipei	evitarea aprecierii individuale şi colective
soluţionarea problemelor	critica directă, jignitoare
aprecierea/sărbătorirea succeselor	negarea/suprimarea conflictelor
	căutarea vinovaţilor
	escamontarea succeselor

Obiectivele dezvoltării echipelor sunt:

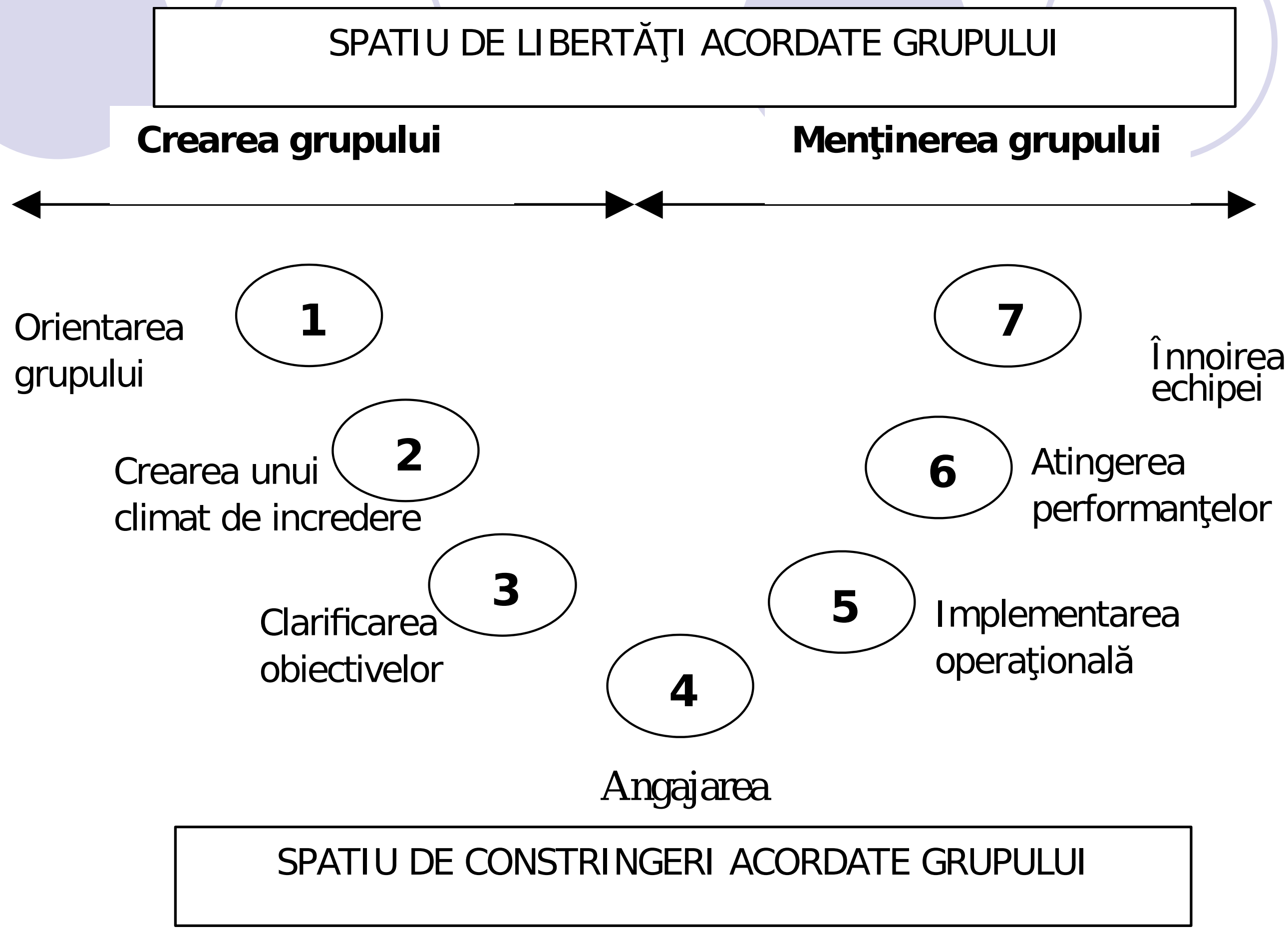
- **clarificarea obiectivelor şi valorilor comune,**
- **ameliorarea înţelegerii rolului fiecărui membru al echipei,**
- **stimularea comunicării deschise în echipă,**
- **formarea unei culturi de echipă, care oferă posibilitatea identificării cu aceasta;**
- **întărirea sprijinului reciproc în echipă,**
- **stabilirea înţelegerii,**
- **îmbunătăţirea productivităţii grupului,**
- **clarificarea partenerială a problemelor obiective şi relaţionale,**
- **învăţarea soluţionării pozitive a conflictelor,**
- **întărirea conlucrării cooperante şi eliminarea comportării concurenţiale, detrimentală echipei,**
- **conştientizarea interdependenţei reciproce**

tructura de grup, configuraţia sarcinilor şi a relaţiilor se dezvoltă prin urmarea a iferite stadii de dezvoltare, ce pot fi reprezentate în patru **etape**:

. etapa de formare,
. etapa de conflict,
. etapa de normare,
. etapa de lucru.

Tipuri de activităţi desfăşurate de un grup şi asistenţa groupware

Rezultat	Modalităţi de lucru tradiţionale	Asistenţă potenţială groupware
Execuţie	Schimburi de documente, planificarea lucrărilor	Comunicare interpersonală, coordonarea sarcinilor, circulaţia electronică a documentelor, urmărirea afacerilor, partajul specificaţiilor
Asistenţă	Studii, documentare, primirea cererilor, difuzarea răspunsurilor	Constituirea în comun a bazei de cunoştinţe, primirea automată a cererilor, atribuirea responsabilităţilor, circulaţia informaţiilor
Cerere	Reuniuni, negocieri, caiet de sarcini	Comunicare între solicitanţi, discuţii la distanţă, editarea colaborativă a caietului de sarcini, urmărirea stadiului desfăşurării proiectelor
Decizie	Reuniuni, discuţii, dosare, sinteze	Culegerea uşoară a opiniilor (brainstorming), analiza interactivă a poziţiilor, evaluarea alternativelor, acces asistat la dosarul de analiză, vot electronic
Explorare	Cercetarea informaţiilor, discuţii, redactarea rapoartelor	Forum de discuţii, acces la informaţia externă, co-editarea rapoartelor, avertizare la apariţia informaţiilor noi.



Dinamica grupului (Modelul de performanţă Drexler&Sibbet)

Probleme organizaţionale	Soluţii groupware
Prea mult timp pentru o activitate	**workflow partajarea informaţiilor: aplicaţii distribuite**
Toată munca este concentrată la un moment dat, apoi nu mai este nimic de făcut	**workflow gestiunea sarcinilor: managementul proiectelor**
Clienţii se plâng că li se răspunde prea târziu	**Workflow partajarea informaţiilor: aplicaţii distribuite**
Nu se ştie niciodată unde este de lucru	**Workflow partajarea informaţiilor: aplicaţii distribuite gestiunea sarcinilor: managementul proiectelor**
Nu se găseşte niciodată informaţia potrivită	**workflow, gestiunea electronică a documentelor partajarea informaţiilor: aplicaţii distribuite gestiunea sarcinilor: managementul proiectelor**
Este nevoie de mai mult personal pentru a îndeplini sarcinile corect	**workflow agendă şi anuar electronic**
Nu există timp pentru participarea la reuniuni (câteodată foarte necesare)	**partajarea informaţiilor: aplicaţii distribuite întâlniri şi agende electronice conferinţe electronice**
Dacă informaţia apărea mai devreme se câştigau câteva zile de lucru	**partajarea informaţiilor conferinţe electronice**
Realizarea obiectivelor necesită multe deplasări	**partajarea informaţiilor: aplicaţii distribuite gestiunea sarcinilor**

Cele mai importante caracteristici pe tipuri de echipe

Echipa închisă – ierarhie tradiţională
stabilitate, continuitate decizie directivă, continuitate
Echipa aleatoare – independenţă creatoare
varietate, creativitate decizie individuală (prin echipă)
Echipa deschisă – colaborare adaptativă
stabilitate şi flexibilitate la schimbări decizie negociată sau cooperativă (consens)
Echipa sincronă – constant armonioasă
armonie, identificare decizia este generată de o viziune comună

Lider/Leadership

Obiective:

- angajarea şi cooperarea întregii echipe de muncă;
- motivarea grupului;
- utilizarea la nivel maxim a aptitudinilor, talentelor şi energiilor echipei.

Manager tradiţional	Manager orientat spre procese
În general, problemele de producţie sunt din cauza angajaţilor	**În general, problemele de producţie sunt din cauza proceselor**
Eu îmi văd de treaba mea	**Eu ajut oamenii ca să termine treaba**
În primul rând sunt măsurate rezultatele angajaţilor	**În primul rând sunt măsurate rezultatele proceselor**
Angajaţii sunt controlaţi	**Angajaţii sunt ajutaţi să se dezvolte**
Nu am încredere în angajaţi	**Suntem cu toţii "o familie mare"**
Dorim să facem bani	**Dorim să servim clientul**
Persoana care a făcut greşeala este depistată	**Cauza care a produs eroarea este depistată**
În primul rând este schimbat comportamentul angajaţilor	**În primul rând este schimbat modul de desfăşurare a proceselor**
Întotdeauna se pot găsi nişte angajaţi mai buni	**Întotdeauna se poate îmbunătăţi procesul de producţie**

***Leadership* înseamnă a face lucrurile, a rezolva problemele prin oameni a atinge obiective sau a îndeplini sarcini de muncă cu ajutorul unei echipe sau unui grup.**

Poate fi definit ca *un proces de mobilizare, încurajare şi antrenare a indivizilor astfel încât aceştia să contribuie cu ce este mai bun la realizarea obiectivelor dorite*.

Indivizii care sunt capabili să realizeze cele trei activităţi se numesc lideri.

mportamentul organizaţional?

e lucru influenţează modul în care funcţionează organizaţiile.

i proiect groupware este dependentă de un comportament organizaţional optim.

mportamentului organizaţional vorbim de patru reguli de bază:

***ele sunt diferite unele de altele*.** Cele mai multe rezultate într-un proiect groupware, bilind elementele grupului ţinând cont de personalitatea indivizilor care îl compun. Factorii principali care influenţează entul lor sunt: sistemul de renumeraţie, comportamentul grupului, stilul de management şi structura organizaţională;

***tamentul este influenţat de caracteristicile personale ale indivizilor şi de particularităţile situaţiei*.** elemente care caracterizează lucrul în grup sunt structura organizaţională, presiunile exercitate în cadrul grupului, nagement, stresul generat de muncă, politica puterii în organizaţie;

aţiile sunt sisteme sociale. Grupul poate fi utilizat pentru a influenţa indirect comportamentele individuale;

***ele de procedură şi de structură influenţează comportamentele individuale*.** Comportamentele sunt influenţate dică de maniera în care sunt efectuate sarcinile primite de organizaţie şi de structuri, sau de maniera în care sunt ersoanele.

Axiome ale comunicării
Axioma 1: ***Comunicarea este inevitabilă*** **sau** ***Non-comunicarea este imposibilă***
Axioma 2: ***Comunicarea se dezvoltă pe două planuri: planul conţinutului şi planul relaţiei***
Axioma 3: ***Comunicarea este un proces continuu ce nu poate fi abordat în termeni de cauză-efect sau stimul-răspuns***
Axioma 4: ***Comunicarea se bazează atât pe informaţie în formă digitală (procesată de sistemul nervos central), cât şi pe informaşie analogică (procesată de sistemul neurovegetativ)***
Axioma 5: ***Comunicarea este ireversibilă***
Axioma 6: ***Comunicarea implică raporturi de putere între parteneri, iar tranzacţiile (schimburile) care au loc între ei pot fi simetrice sau complementare***
Axioma 7: ***Comunicarea implică procese de acomodare şi ajustare a comportamentelor***

Întrebări legate de etica comunicării umane

Este corect să minţim partenerul pentru a evita cearta şi ranchiuna? (avem de ales între minciuni plăcute şi adevăruri dure)
Este moral să divulgăm secretele pe care ni le-a încredinţat o altă persoană?
Este moral să exagerăm calităţile şi să minimizăm defectele cuiva, pentru a-l câştiga prietenia, simpatia şi aprobarea?
Este acceptabil să prezentăm munca cuiva ca fiind a noastră, când scriem o carte sau ţinem o prelegere cu public?
Este moral să constrângem partenerul pentru a-l convinge să facă ce vrem?
Este moral să preluăm conducerea unui grup uman pentru a-l manipula şi orienta în direcţia pe care o dorim noi?
Este moral să impunem altora credinţele şi filosofia noastră de viaţă?
Este moral să manipulăm, chiar dacă o facem spre “binele” celuilalt?

Cunoaşterea organizaţională

Teoria Knowledge Creation (crearea cunoaşterii) a autorilor Nonaka şi Takeuchi (1995) consideră că prima funcţiune a întreprinderii este crearea avantajului concurenţial bazat pe cunoştinţa colectivă şi că rolul principal al managerilor este legat de activităţile de creare a cunoaşterii

Modelul de creare a cunoaşterii se bazează pe distincţia dintre cunoştinţa tacită şi cunoştinţa explicită.

Cunoştinţa tacită **este înrădăcinată în acţiune, în rutină şi într-un context specific (conferă productivitate personală la nivel individual şi avantaj concurenţial la nivelul întreprinderii).**

Cunoştinţa explicită **este cunoaşterea codificată, transmisibilă într-un limbaj formal şi semantic (producerea de date la nivel individual şi gestiunea electronică documentară la nivelul întreprinderii).**

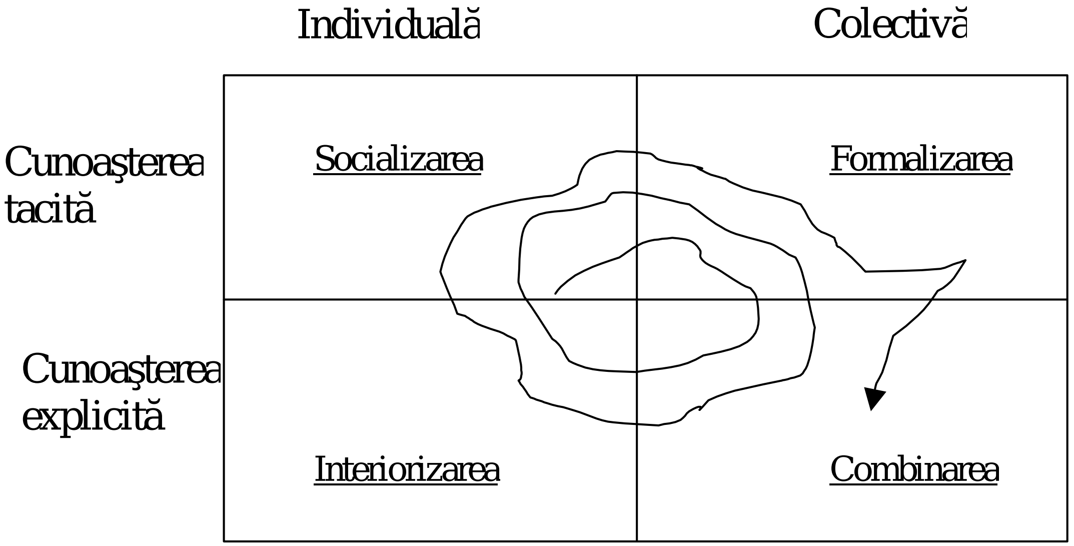
Într-o întreprindere, crearea cunoaşterii se desfăşoară pe trei nivele:

- ***individual*: autonomie pentru a experimenta,**
- ***grup*: interacţiune şi dialog,**

***întreprindere*: competiţie pentru acces la resurse.**

Dezvoltarea cunoştinţelor dintr-o organizaţie implică procesul de transmisie dintre indivizi şi descrie dinamica transformării dintre diversele stări astfel:

tacit ▸ tacit	***socializare*** **(întâlniri la locul de muncă, ucenicie)**
tacit ▸ explicit	***formalizare*** **(metafore, concepte, ipoteze, modele, analogii)**
explicit ▸ tacit	***interiorizare*** **(organizaţia care învaţă)**
explicit ▸ explicit	***combinare*** **(gestiunea electronică documentară, reţele de cunoştinţe)**



Tipologia modelelor de creare a cunoaşterii după Nonaka şi Takeuchi

Invăţarea organizaţională

noştinţele noi apar în momentul în care:
ste creată o întreprindere,
ste observată concurenţa (benchmarking),
e realizează o fuziune,
-au deschis parteneriate noi în cadrul firmei,
e fac cercetări în interiorul firmei (supraveghere tehnologică).

oştinţe de ordin individual, în care procesul de învăţare organizaţională se desfăşoară prin acţiunea
sau a mai multor indivizi care construiesc şi memorează cunoştinţe utile ansamblului orgazaţiei

oştinţe de ordin organizaţional prin care organizaţia este privită ca o entitate indivizibilă. În acest c
ea se produce independent de acţiunile individuale.

nivelul 1: învăţarea în buclă simplă (*single loop learning*).
Procesele sunt limitate la corecţii şi raportări între situaţia prezentă şi cea dorită;

nivelul II: învăţarea în buclă dublă (*double loop learning*).
La acest nivel sunt revizuite normele organizaţionale